

# PROJECTO TURMAMAIS

## *RELATÓRIO FINAL*

José L. C. Verdasca (coord.)

### *Índice*

|   |    |
|---|----|
| Introdução  | 4  |
| Na busca de um referencial teórico-conceptual   | 6  |
| A turma como unidade organizacional de análise  | 6  |
| Finalidades educativas e critérios de constituição de turmas: o cultural-instrutivo e a socialização como dimensões referenciadoras | 16 |
| Lançamento e desenvolvimento do projecto TurmaMais  | 26 |
| Antecedentes, objectivos e aspectos organizativos de um percurso  | 28 |
| Resultados: leituras, interpretações e testemunhos  | 32 |
| O reconhecimento pelo ME da TurmaMais como projecto de referência nacional  | 48 |
| Conclusões e recomendações  | 50 |
| Referências bibliográficas e documentais  | 53 |

## **Introdução**

---

Com o presente relatório pretende-se dar cumprimento ao estipulado na carta de compromisso assinada entre a Fundação Calouste Gulbenkian e o Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade de Évora (CIEP-UE), no âmbito do processo de acompanhamento do Projecto TurmaMais.

O documento que se apresenta é o produto final de um trabalho de acompanhamento e avaliação, em articulação com a Direcção Regional de Educação do Alentejo (DREA), da aplicação do projecto TurmaMais na Escola Secundária ‘Rainha Santa Isabel’ de Estremoz (ESRSIE), nas turmas do 7º, 8º e 9º anos de escolaridade, nos anos lectivos de 2005/06 a 2007/08 (e 2008/09). O seu conteúdo reflecte, por um lado, perspectivas e desafios nas dimensões organizacional e sociopolítica da escola como organização, elementos contextuais e aspectos organizativos, acontecimentos e testemunhos considerados significativos no quadro da concretização e desenvolvimento do projecto e, por outro lado, os resultados alcançados pela ESRSIE e respectiva evolução desses resultados ao longo de um período temporal alargado que se apresenta dividido em dois sub-períodos, antes e após a experimentação do projecto TurmaMais.

Para além da análise documental, relevante na contextualização e no enquadramento organizacional do projecto em termos teórico-conceptuais, mobilizam-se outros instrumentos metodológicos e fontes de informação: fonte estatística, reportando acontecimentos demográficos relativos às respectivas gerações escolares (coortes) e permitindo o apuramento de elementos sobre os níveis de retenção e qualidade do sucesso, os resultados dos exames de 9º ano de Português e de Matemática, a densidade das ofertas formativas dos cursos de educação e formação, o índice ‘coortal’ (geracional) de conclusão de ciclo e a projecção do desempenho escolar no secundário; por outro lado, informação recolhida através de entrevistas formais e

informais a alunos, a pais/encarregados de educação e a professores, bem como apreciações e pontos de vista captados em observações de campo e reuniões de coordenação e acompanhamento levadas a efeito pela equipa de acompanhamento e avaliação com a coordenadora operacional do projecto e órgãos de direcção e de orientação educativa da escola.

Em termos de organização, o presente documento encontra-se estruturado em três capítulos a que se segue uma conclusão geral e respectivas recomendações: no capítulo 1, intitulado ‘Na busca de um referente teórico-conceptual’, apresenta-se um conjunto de notas de reflexão tendentes a justificar a urgência de experienciar e desenhar novas soluções organizativas no combate ao insucesso escolar e ao afirmar da escola como organização central na definição e concretização das estratégias de acção para esse combate; no capítulo 2, intitulado ‘Lançamento e desenvolvimento do projecto TurmaMais’, pretende-se dar a conhecer os antecedentes, objectivos e alguns dos contornos contextuais e organizativos que estiveram na base do surgimento do projecto e que lhe permitiram dar corpo e afirmação. Apresentam-se testemunhos, reacções e comentários de actores directamente implicados na experiência, bem como uma súmula da evolução dos resultados alcançados, compreendendo um primeiro período antes da aplicação da experiência TurmaMais e um segundo período após a experiência, com cenários comparativos diversos (ESRSIE - ESRSIE, ESRSIE - outras escolas, ESRSIE - país); o capítulo 3, a que se dá o título ‘O reconhecimento pelo ME da TurmaMais como projecto de referência nacional’, incorpora apontamentos da afirmação local do projecto e da sua projecção nacional como um dos projectos de referência inspiradores do Programa Mais Sucesso Escolar, lançado à escala nacional em Maio de 2009 pelo Ministério da Educação; a fechar, uma síntese conclusiva, recomendações e desafios num campo organizacional com contornos de crescente complexidade e imprevisibilidade e em que as vontades dos múltiplos actores, responsáveis e directamente implicados nos processos organizacionais escolares, serão sempre decisivas em cada passo para o aprofundamento da autonomia da escola-organização, do redireccionamento e desenvolvimento da sua tecnoestrutura, tendo em vista a melhoria dos resultados escolares e das necessárias condições de ensino e aprendizagem.

(...)

Em jeito de síntese, devemos sublinhar que foram seis os marcadores mobilizados para a análise quantitativa e descritiva do desempenho escolar conseguido pelos alunos da ESRSIE nos sub-períodos anterior e posterior à realização da experiência e comparativamente a outras escolas e em alguns desses marcadores à totalidade do país. Em todos eles, e que passamos a enumerar, *níveis de retenção, qualidade do sucesso, classificações nos exames nacionais de 9º*

*ano (Português e Matemática), sobrevivência escolar e conclusão de ciclo com diferencial de tempo zero, densidade de ofertas formativas equivalentes e projecção do efeito TurmaMais no ensino secundário*, os resultados evidenciaram acréscimos nos níveis de sucesso escolar dos alunos envolvidos e beneficiários da experiência e que permitem sustentar e alicerçar o projecto TurmaMais como tecnologia organizacional para a promoção e melhoria dos resultados do 3º ciclo do ensino básico.

### *Impressões e testemunhos de professores, alunos e encarregados de educação*

A captação e recolha de reacções e testemunhos junto de professores, alunos e encarregados de educação, constitui outra vertente de análise do modo como a experiência TurmaMais tem sido encarada por actores directamente implicados na experiência e que têm acompanhado e vivenciado o seu desenvolvimento. A informação foi obtida a partir da aplicação de questionários escritos aos alunos, com resposta individual e presencial, e entrevistas orais colectivas a professores e encarregados de educação. O tipo de respostas tende a repetir-se deixando uma impressão de elevada consensualidade entre os actores relativamente à relevância e sucesso do projecto na melhoria das taxas de sucesso escolar e da qualidade dos resultados.

A grande maioria dos alunos manifestou gosto por estar na TurmaMais, (...) as boas relações entre colegas são uma característica comum aos grupos observados. Não é por estarem com outros colegas, distintos daqueles da turma de origem, que as relações são de menor intensidade, vindo a constituir, inclusivamente, motivo para se ter pena de abandonar a TurmaMais. As respostas obtidas a partir dos questionários efectuados pelo grupo de acompanhamento e avaliação mostram que a vinda para a TurmaMais foi, maioritariamente, por vontade própria e que as razões do seu contentamento com a frequência desta turma está ligada à maior facilidade em ‘levantar as notas’. Os alunos inquiridos indicam como factor mais significativo da sua pena de abandonar esta turma a “perda de contacto intra-grupo com os colegas da TurmaMais”. Nos questionários preenchidos pelos grupos de alunos alvos desta intervenção, todos disseram estar na TurmaMais ‘por gosto’ e elegem como razões mais importantes da sua preferência: ‘gostarem dos colegas da turma’, ‘levantarem as notas’ ou ‘os professores darem mais apoio’.

As respostas apontam quase sempre no mesmo sentido. O tema dos resultados escolares e da sua melhoria, da atitude dos professores e das condições de aprendizagem atravessam

quase todos os discursos e parece fazer já parte das preocupações diárias dos alunos e da própria cultura escolar, como se depreende dos testemunhos que transcrevemos:

*“Os professores dão mais atenção porque somos menos”.*

*“Aprendemos mais rápido”.*

*“Melhorei as notas e permiti fazer novos amigos.”*

*“Gostei muito, como somos menos, temos mais espaço para algumas actividades e há menos confusão.”*

*“Gostei muito porque era mais sossegado, a minha turma de origem é a mais barulhenta da escola.”*

*“Não é bem igual. Os professores também têm outra postura, gritam menos na TurmaMais.”*

*“Os exercícios são mais difíceis que na turma de origem porque estamos todos ao mesmo nível.”*

*“Na TurmaMais alguns professores brincavam mais porque tínhamos tempo.”*

*“Usámos o quadro interactivo.”*

*“Gostei de estar na TurmaMais porque somos menos alunos, há menos barulho e fizemos actividades que não fazemos habitualmente na turma de origem”.*

*“Gostei muito e não tenho 5 por causa do comportamento”.*

*“Acho que a turma mais me ajudou e vou ter 5 no final do período”.*

*“É divertido, aprendo mais depressa.”*

*“Os professores dão mais atenção a cada um de nós”.*

*“Os exercícios são mais fáceis porque os professores explicam com mais tempo. Entendemos melhor a matéria portanto os testes parecem mais fáceis”.*

*“Utilizamos o quadro interactivo, computadores, videoprojector. Elaboramos fichas de trabalho, realizamos trabalhos de pesquisa, estamos a organizar uma biblioteca e a construir um móbil”.*

Outros alunos referem-se à vivência na TurmaMais como momentos de crescimento, de convivialidade saudável e incontornavelmente de melhoria dos resultados escolares:

“(…) Guilherme, de 16 anos, a frequentar o 9.º ano, com uma repetência no 7.º ano, admite que a passagem pela TurmaMais foi positiva: “A separação das amizades nas turmas que desestabilizam um bocado é boa, porque ao ficarmos separados, passamos a ter mais consciência de nós próprios e do nosso futuro, e temos mais disponibilidade para pensarmos naquilo que queremos seguir na nossa vida”.

Actualmente a frequentar a turma de origem, confessa que, sobretudo na disciplina de Matemática, “a matéria vai depressa de mais”, pelo que dá por ele a olhar para o quadro sem perceber nada. “Sinto-me perdido”, admite este aluno de nível 2, apesar de acreditar que, se se esforçasse mais, conseguiria melhores resultados.

Com expectativas de voltar a frequentar a TurmaMais no 3.º período, Guilherme pensa que o facto de o grupo ser mais pequeno e de os professores terem mais disponibilidade para os alunos pode fazer a diferença para conseguir melhores resultados e conseguir transitar de ano.

As colegas da turma de origem, sentadas ao seu lado no mesmo grupo de trabalho, também têm uma opinião positiva sobre esta metodologia. Aluna de nível 5, Andreia, com 14 anos, pensa que o projecto “é bom principalmente para os alunos de nível 2, embora os alunos de nível 5 também tenham um melhor ambiente para manter as notas”.

Para Isabel, aluna de nível 5, com 15 anos, é preferível para os alunos trabalharem em turmas mais pequenas em que cada um consegue ir ao seu ritmo. “Nas turmas maiores, uns ficam perdidos e os outros têm de estar à espera”.

Quanto a Carlota, de 14 anos, aluna de nível 4 que estava em risco de descer as notas, vê com bom olhos a sua passagem pela TurmaMais: “Estava com as notas um bocado em baixo e, quando estive na TurmaMais, consegui subir. As minhas amigas não queriam que eu fosse, mas eu fui e não só fiz novas amizades, como também melhorei as notas”.

ME/Portal da Educação (<http://www.min-edu.pt/np3/3553.html>)

No que respeita aos encarregados de educação, as respostas dadas apontam também e quase sempre para a ‘oportunidade para subir as notas’, factor considerado preponderante e que levou à autorização que os seus educandos frequentassem a TurmaMais. No caso dos professores, pode afirmar-se que estes se encontram satisfeitos com o projecto TurmaMais, considerando que contribuiu, decididamente, para a afirmação de novas respostas e soluções organizativas pedagógicas para a diminuição do insucesso escolar.

Debruçando-nos mais em detalhe sobre alguns dos testemunhos deixados por professores, a apreciação feita pela coordenadora operacional da TurmaMais aponta para a boa receptividade que o projecto tem.

*“Após estes anos de experiência do projecto, fico com a ideia que ele é intuitivamente compreendido quer por professores, quer por alunos e encarregados de educação e restante comunidade educativa. Os alunos passaram a ser vistos como pertencentes a um ano, e não somente a uma turma, o que permite acompanhar melhor os alunos com mais dificuldades, bem como todos os outros e reduzir a enorme mancha constituída pelos alunos ‘invisíveis’. Esta visibilidade permite actuar com mais eficácia ao longo do ano lectivo”.*

Por sua vez, as Directoras de Turma encararam o projecto como um instrumento pedagógico que pode efectivamente combater o insucesso escolar. Na sua perspectiva,

*“(...) o projecto contribui para a construção da escola inclusiva porque, em vez de ignorar as reais diferenças entre os alunos, as tem em consideração com vista a possibilitar uma efectiva igualdade de oportunidades”.*

E acrescentam:

*“os alunos com uma atitude positiva face à escola, quando integrados num mesmo grupo, podem melhorar o seu desempenho escolar, na medida em que se cria na sala de aula um ambiente de trabalho favorável às suas exigências de aprendizagem”.*

A Coordenadora do Projecto afirma ainda que a experiência desenvolvida até aqui permite-lhe realçar o bom acolhimento do mesmo por parte dos alunos e seus encarregados de educação que, de uma maneira geral, encaram com naturalidade a participação dos seus educandos no mesmo.

Salienta também a maior eficácia no funcionamento dos Conselhos de Turma, uma vez que são compostos pelos mesmos docentes, o que permite a análise de todos os alunos do mesmo ano em simultâneo e, conseqüentemente, uma visão mais abrangente de todas as aprendizagens. Quanto ao processo de ensino, reconhece-se que o projecto tem uma influência significativa no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, pois os alunos podem beneficiar de estratégias pedagógicas mais incisivas pelo facto de estarem integrados em grupos com perfis de aprendizagem semelhantes. Acrescenta ainda que tem solicitado aos alunos de cada grupo que na última aula na TurmaMais façam uma auto-avaliação da sua participação na mesma e que tem sido unanimemente positiva.

Outros directores de turma testemunham igualmente da receptividade do projecto por parte dos alunos, professores e encarregados de educação e da sua progressiva consolidação no seio da comunidade educativa. Todos são unânimes em afirmar que, pelo facto de a TurmaMais ser uma turma menos heterogénea, é possível aplicar e desenvolver estratégias mais adequadas ao grupo de alunos em questão, permitindo uma melhoria das aprendizagens e dos resultados escolares.

### 3

#### **O reconhecimento pelo ME da TurmaMais como projecto de referência nacional**

---

A visibilidade dada ao projecto pela Conferência Internacional Sucesso & Insucesso, promovida pela Fundação Calouste Gulbenkian, em Novembro de 2007, despoletou a curiosidade dos meios de comunicação social, sucedendo-se destaques de imprensa e reportagens múltiplas, dando voz a professores, alunos e outros actores. Desses ecos, deixamos a referência de alguns dos registos memoriais mais significativos e onde se realçam sinais positivos e consensos alargados nos comentários sobre o projecto como resposta organizacional sucedida na promoção do sucesso escolar. Eis algumas dessas fontes:

- DN, *Projecto criado na escola reduz insucesso para metade em Estremoz*, 4/3/07;
- <http://sic.sapo.pt/online/video/informacao/noticias-pais/2009/5/turma-mais.htm>;
- <http://sol.sapo.pt/PaginaInicial/Sociedade/Interior.aspx>;
- ME, *Boletim dos Professores*, nº 15, Maio – 2009;
- <http://dn.sapo.pt/inicio/portugal/interior.aspx>;
- <http://www.educare.pt/educare/Actualidade/Noticia.aspx>;
- <http://www.confap.pt/docs>.

Por outro lado, em termos institucionais, a avaliação externa realizada em 2006 pela Inspeção Geral da Educação (IGE) constituiu outro importante marco na afirmação do projecto ao reconhecer que

*“a ESRSIE tem melhorado os resultados no 3º ciclo do ensino básico, investindo no reforço curricular nas disciplinas de Língua Portuguesa e de Matemática no 9º ano, na codocência da*



*Área de Projecto e do Estudo Acompanhado, e, sobretudo, no projecto “TurmaMais”, que se tem revelado inovador e eficaz (e que) Este projecto, que começou com o intuito de combater o elevado insucesso no 7º ano, alargou-se posteriormente ao resto do ensino básico, com resultados positivos tanto no que respeita à diminuição do insucesso, como na qualidade do sucesso, pois aumentou a percentagem de níveis 4 e 5”. (IGE, Relatório da Avaliação Externa, 2006).*

Este reconhecimento e explicitação por parte da IGE abriu portas para a incorporação do modelo TurmaMais na proposta de contrato de autonomia a celebrar com o Ministério da Educação (ME). Com efeito, no âmbito das competências para o desenvolvimento da sua autonomia no domínio da gestão pedagógica e curricular compete à ESRSIE “decidir do funcionamento da TurmaMais no terceiro ciclo, para assim garantir o sucesso neste nível de ensino, devendo esse funcionamento ser objecto de avaliação anual a efectuar pela Comissão de Acompanhamento”. (Contrato de Autonomia da ESRSIE, Art. 3º, ponto 1).

Depois disso, dois outros importantes acontecimentos tiveram lugar e em ambos os casos o projecto TurmaMais foi motivo directo e próximo desses acontecimentos.

No primeiro caso, ele é o objecto e a razão de ser da candidatura, de que foi vencedor, ao prémio “Boas Práticas no Sector Público, na categoria de Serviço ao Cidadão – Ensino” (7ª edição), uma iniciativa da Deloitte desenvolvida com a colaboração do Diário Económico, do Instituto Nacional da Administração Pública (INA) e da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD).

No segundo caso, constituiu-se como um dos projectos de referência do programa Mais Sucesso Escolar, um programa promovido pelo ME em Maio de 2009, através da Direcção Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular (DGIDC), para apoio ao desenvolvimento de projectos de escola para a melhoria dos resultados escolares no ensino básico. No momento, são cerca de setenta as escolas que a nível nacional foram aprovadas tendo como referência o modelo organizacional TurmaMais (versão parcial) e que assinaram um contrato-programa para quatro anos com o ME. No quadro desse contrato e de outras indicações e regulamentos de apoio ao Programa Mais Sucesso, o ME reconheceu a ESRSIE como escola de referência e integrou-a na estrutura de acompanhamento da rede nacional de escolas Mais Sucesso, tipologia TurmaMais.

Passados sete anos do seu arranque, parecem, assim, estar ultrapassados receios, questionamentos e preconceitos iniciais sobre metodologias e critérios organizativos. É, pelo menos, o que se depreende dos resultados alcançados e evidenciados, dos testemunhos dos

diversos actores e da própria validação externa e reconhecimento institucional do ME ao integrar o projecto TurmaMais no contrato de autonomia da Escola Secundária Rainha Santa Isabel de Estremoz e ao atribuir-lhe o estatuto de projecto de referência nacional do Programa Mais Sucesso.

## **Conclusões e Recomendações**

---

A inquietação de uma constelação de professores face aos resultados escolares e o mergulho em que se lançaram na análise da situação conduziu à clarificação dos objectivos da escola, permitiu estabelecer prioridades e metas e abrir caminho redesenhando a organização pedagógica da escola e os tradicionais modelos de agrupamento e de distribuição de alunos e professores.

Estes momentos de exercício crítico, consubstanciados em situações de análise e discussão das situações escolares e equacionamento de soluções contextualizadas, mas também no definir de metas e prioridades, no redesenhar e reorganizar de estruturas e grupos, produziu novas lógicas de orientação e novas apropriações organizacionais, direccionamentos e modos de agir na escola, fazendo da melhoria dos resultados escolares, traduzidos no desafio de conseguir o pleno em termos de inclusão escolar e no crescimento da qualidade dos resultados, o seu objectivo nuclear.

Para além dos aspectos referidos, outros factores de cariz organizacional pedagógico e curricular de efeito directo nas condições de ensino e aprendizagem se conjugaram e estão no cerne dos resultados alcançados com a experiência. São eles:

- 1) Diminuição do número de alunos por turma, decorrente da constituição de mais uma turma por cada grupo de 3-4 turmas e da redistribuição de alunos de cada uma dessas turmas pela TurmaMais, potenciando um maior volume de interações aluno-aluno e professor-aluno;
- 2) Menor heterogeneidade dos grupos e ritmos de aprendizagem, decorrente do critério ‘nível de aprendizagens dos alunos’ para a distribuição e formação dos grupos a movimentar;

3) Crédito horário acrescido direccionado e focalizado ao acompanhamento e apoio directo a alunos, de acordo com as suas necessidades e capacidades, por forma a desenvolver em cada um hábitos e métodos de trabalho apropriados, bem como uma maior auto-estima escolar;

4) Menor volume de horas de formação por docente, decorrente de uma mesma carga lectiva semanal multiplicada por 'n turmas - 1 turma', potenciando condições para um acompanhamento próximo e um conhecimento aprofundado da situação de cada aluno;

5) Menor heterogeneidade curricular e de conteúdos programáticos, decorrente da concentração da actividade lectiva num só ano de escolaridade e com implicações directas na redução do tempo necessário à preparação de conteúdos e materiais, elaboração de instrumentos de testagem, correcção de fichas e testes e, consequentemente, num menor esforço intelectual e físico;

6) A matriz equipa docente, com 'nomes e rostos', tendo a seu cargo o acompanhamento ao longo de todo o 3º ciclo de uma geração escolar e sendo integralmente responsável pelos êxitos e fracassos escolares dessa geração;

7) Mais autonomia organizacional da escola na flexibilização curricular e organização pedagógica, na distribuição de alunos e docentes e na afectação de outros recursos;

8) Maior comunicação, implicação e co-responsabilização da comunidade escolar, decorrente dos diversos movimentos de agrupamento e reagrupamento de alunos e da necessidade de acompanhamento da sua vida escolar.

No quadro de uma teoria organizacional da escola, a permanente dinâmica gerada em torno do projecto TurmaMais e os desafios que lança face a preferências, objectivos e resultados, tecnologia organizacional e envolvimento vinculatório de actores, rompe com algumas das características que as metáforas da ambiguidade e da anarquia organizada (Cohen, March e Olsen, citados por Costa, 1996) tendem a descrever da escola enquanto organização.

Por outro lado, parece surgir a inevitabilidade de um novo salto qualitativo, o segundo, desde que em 2002/03 se iniciou a experiência<sup>1</sup>. Trata-se, muito provavelmente, de mais um

---

<sup>1</sup> O primeiro salto qualitativo do projecto ocorreu com a introdução no desenho organizativo das equipas docentes. Esta alteração conduziu a que os diversos professores tivessem todas as turmas daquele ano de escolaridade e fossem também professores da TurmaMais conseguindo-se assim maior articulação de conteúdos e metodologias e equilíbrio de critérios de exigência e de instrumentos de avaliação ao nível dos diversos grupos.

salto, no plano organizativo, necessário a um eficaz combate às bolsas residuais de insucesso e à redução dos grupos geracionais que para manter os níveis de sobrevivência escolar são retirados da via normal regular e redireccionados pela escola para cursos de educação e formação. Mantendo o mesmo crédito horário e fazendo transitar o modelo pleno para o modelo parcial potencia-se a aplicação das horas nas áreas disciplinares críticas com soluções organizativas do tipo MaisMais, por exemplo, ou a eventual reconversão de uma parte dessas horas no recrutamento de técnicos sociais para actividades de mediação e acompanhamento a alunos de elevado risco e ao contacto e apoio às respectivas famílias.

Esta questão é, do nosso ponto de vista, pertinente, uma vez que a melhoria progressiva dos resultados escolares deve ser conseguida sem diminuição da fasquia de exigência, processo que adquire complexidades e dificuldades acrescidas à medida que se caminha para níveis tendencialmente residuais mantendo as mesmas condições e bitolas de exigência.

Em jeito de conclusão, e talvez mesmo de recomendação, cabe agora à ESRSIE e às equipas docentes envolvidas no projecto dar continuidade ao trabalho construído, por forma a que os alunos continuem, após o 3º ciclo, os seus percursos educativos e formativos nas redes e modalidades de qualificação que os seus interesses, capacidades e expectativas aconselhem.

E esse terá que ser necessariamente o passo seguinte; de outro modo, restará a estranha sensação que depois de um longo e aturado trabalho em prol da melhoria da qualidade educativa, mas também e consequentemente do aprofundamento da democracia educativa e social, alguma coisa ficou por realizar e aquém de um objectivo igualmente essencial e porventura de um desafio ainda de maior alcance.